

SI 프로젝트에 스크럼 기법 적용을 위한 연구

추상호, 김신애, 주민규
CJ올리브네트웍스 SI개발팀
e-mail : sangho.chu@cj.net
shinae.kim@cj.net
mingyu.ju@cj.net

A study for applying scrum to SI projects

Sang-Ho Chu, Shin-Ae Kim, Min-gyu Ju
CJ OliveNetworks, SI Team

요 약

본 논문에서는 애자일 방법론과 스크럼 기법에 대해서 소개하고 국내 SI프로젝트에 스크럼 기법을 적용하기 어려운 이유와 스크럼이 적용된 SI프로젝트를 성공적으로 완료하기 위한 가이드를 제안한다.

1. 서론

애자일 개발 방식은 그 동안의 방법론에서 사용하였던, 불필요한 계획과 개발 방법을 삭제하고 반복 점진적인 스타일을 가진 실질적인 코딩을 통한 방식을 말한다.

프로젝트 관리 연구소(PMI)의 2017년도 'Pulse of the Profession' [1]에 따르면, 지난 12개월 동안 프로젝트 중 약 20%가 애자일 방식을 도입하였으며, 기업 중 71%가 "이제 가끔 또는 과거보다 더 자주 애자일 방식으로 프로젝트에 접근하고 있다." 라고 응답하였다고 한다.

이처럼 많은 기업들이 빠르게 변화하는 소프트웨어시장에 맞춰, 지속적인 제품출시와 시장의 반응에 빠르게 적응하기 위하여 애자일 방법론을 도입하거나 도입을 고려하고 있다.

이에 우리는 애자일 방법론 및 대표적 기법인 스크럼의 특징을 살펴보고 국내SI프로젝트에서 스크럼 기법을 적용하기 어려운 이유와 스크럼 기법이 적용된 SI프로젝트를 성공적으로 완료하기 위해 고려해야 할 사항에 대해 연구해보자 한다.

2. 애자일 방법론

다양한 애자일 방법론들의 특징을 한가지로 정의하기는 어렵다. 하지만 애자일 방법론이 추구하는 가치는 2001년 2월, 17명의 개발자들이 작성한 애자일 선언문(그림 1)에 명확하게 나타나 있다.

이 선언문에 따르면 애자일 방법론은 기존의 소프트웨어 개발 방법론들이 계획과 프로세스, 산출물에 가치를 두고 중점적으로 생각 했던 것과는 달리 동작하는 소프트웨어를 지속적으로 제공하며 요구사항 변경을 환영한다.



(그림 1) 애자일 선언문[2]

3. 스크럼 기법

스크럼은 프로젝트 관리를 위한 애자일 방법으로 단순하고 적용하기 쉬운 애자일 기법 중 가장 많이 사용된다.

스크럼을 구성하는 역할은 개발 팀원, 제품 책임자, 스크럼 마스터로 정의된다.[3] 스크럼 마스터는 팀원을 코치하고 이슈를 해결하는 역할을 하며, 제품 책임자는 스프린트 목표와 백로그 등의 결정에 중심이 된다. 개발팀원은

3~9명으로 구성되는 것이 바람직하며 개발자 외에도 분석가, 설계자, 테스터, 시나리오 담당자 등이 함께 할 수 있다.[4] 주요활동에는 스프린트 계획 회의, 일일 스크럼 회의, 스프린트 리뷰 회의 등이 있으며, 주요 산출물은 제품 백로그, 스프린트 백로그, 소맬차트 등이 있다.

4. 국내 SI프로젝트에 스크럼 기법을 적용하기 어려운 이유

앞서 설명한 스크럼 기법을 실제 국내 SI프로젝트에 적용하기 어려운 이유에 대해 알아보고자 한다.

국내 SI프로젝트의 일반적인 흐름은 제안, 요구사항정의, 기획, 분석/설계, 개발, 테스트, 배포/종료 순이며, 제안서에 명시된 요건들이 구현되었는지에 따라 완료여부를 판단한다. 많은 프로젝트에서 요구사항은 명확하지 않으며, 요구사항에 대한 변화는 추가요구사항이 대부분이다. 이러한 SI프로젝트의 현실에서 스크럼을 적용한다면, 스프린트 리뷰미팅은 거부 없이 추가요청사항을 받기만 하는 자리가 될 것이며, 스프린트 계획 회의에서 산정된 개발기간은 무의미해 질것이다.

그렇다면 스크럼 기법이 SI프로젝트에 적용하려면, 어떤 점이 고려되어야 하는지 다음 항목에서 알아보자.

5. 스크럼 기법이 적용된 SI프로젝트 성공 가이드

요구사항 확정 및 개발범위 확정에 고객이 반드시 참여해야 하며, 제품 책임자는 의사결정 권한이 있는 고객이 직접 하는 것이 좋다. 고객들의 수많은 의견들을 그대로 전달만 하는 것이 아니라, 합의된 의견을 개발기간과 우선순위를 고려하여 결정해 줘야한다. 고객이 프로젝트 팀에 상주하거나 정기적으로 프로젝트 팀의 질문에 답을 줘야 한다. 스프린트 리뷰에 반드시 고객이 참여하여 소프트웨어 기능을 검토하고 피드백 해야 한다.

전체 개발팀원 및 고객이 애자일 방법론 및 스크럼 기법에 대한 교육을 이수해야 하며, 개발자 인력의 50% 이상이 프로젝트 기획단계 부터 참여해야 한다. 스프린트 시작에 앞서 데이터 모델링, 개발표준, 개발환경 및 테스트 환경이 세팅 되어야 하며, 업무를 간결하고 빠르게 진행하는 방안을 고려해야 한다. 그 방안으로는, 수작업이 아닌 자동화된 시스템을 통한 작업 방식이 있다. 형상관리시스템 등을 이용하여, 모든 산출물과 소스코드를 관리하고, 자동화된 CI도구를 적용하는 방안 등이 있을 수 있다.

효과적인 미팅방법을 찾아내어 적용해야 한다. 사실 정보를 전달하기에 가장 효과적이고 효율적인 방법은 얼굴을 보고 대화 하는 것이다. 프로젝트 팀원 간의 효과적인

면대면 커뮤니케이션 방법을 고려해야 한다. 팀 공용 환경을 조성하고 Dashboard를 활용한 진척관리 및 정보공유 공간을 마련해야 할 것이다. 이를 바탕으로, 팀원 간의 신뢰를 쌓고 이 신뢰를 통해, 고객의 신뢰를 얻어야 한다.

불필요한 산출물 작성을 줄이고, 실제 프로젝트의 진척은 작동되는 소프트웨어 결과물로 확인 되어야 할 것이다.

위 사항들을 모두 만족하기 어렵고, 처음 애자일 도입을 고려하는 SI업체라면 완전한 형태의 프로세스로 도입하기보다는 기존 방법론에 설계, 개발, 테스트 단계에만 스크럼 기법을 적용하는 것이 나을 것이다.

6. 결론

지금까지 애자일 방법론 및 스크럼 기법의 특징과, SI프로젝트에서 애자일 방법론 적용을 위해 고려해야 할 사항에 대해서 알아보았다. 애자일 방법론의 가치는 명확하게 나타나 있기 때문에, 애자일 방법론을 적용하기 위해 고려해야 할 사항들도 쉽게 알 수 있었다.

하지만 단순한 탁상공론이 아닌, 현장에서 말할 수 있는 가장 중요한 것은 바로 고객을 포함한 프로젝트 전체 조직원의 공감대이다. 애자일 방법론이 실패한 원인 중에 대부분의 원인은 프로젝트 전체 조직원간의 공감대가 없는 경우라고 한다. 우리나라의 대부분의 기업들은 변화에 익숙하지 않다. 변화에 익숙하지 않은 기업에서 애자일 방법론을 활용하기란 쉽지 않다.

결론적으로 애자일 방법론의 성공적인 도입을 위해서는 기업의 적극적인 투자와 지원으로 인한 기업 문화의 변화가 뒷받침 되어야 할 것이다.

참고문헌

- [1] PMI - 2017 Pulse of the Profession 글로벌 설문조사
- [2] Kent Beck, James Grenning, Robert C. Martin, Mike Beedle, Jim Highsmith, Steve Mellor, Arie van Bennekum, Andrew Hunt, Ken Schwaber, Alistair Cockburn, Ron Jeffries, Jeff Sutherland, Ward Cunningham, Jon Kern, Dave Thomas, Martin Fowler, Brian Marick (2001). "Manifesto for Agile Software Development". Agile Alliance.
- [3] Ken Schwaber, Jeff Sutherland. "The Scrum Guide". Scrum.org.
- [4] Morris, David (2017). Scrum: an ideal framework for agile projects. In Easy Steps. pp. 178 - 179. ISBN 9781840787313. OCLC 951453155.